

A INFLUÊNCIA DO GESTOR E SUA AÇÃO FRENTE AO RISCO NO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO: UMA META-SÍNTESE

Recebido: 28/11/2020

Aprovado: 15/03/2021

¹Gabrielle Ribeiro Rodrigues da Silva²Adriana Roseli Wunsch Takahashi

RESUMO

Objetivo do estudo: Objetiva-se compreender como o comportamento e a ação do gestor frente ao risco influenciam e moldam os processos de internacionalização.

Metodologia/abordagem: Realizou-se um estudo de meta-síntese de estudos de caso qualitativos envolvendo de maneira conjunta a influência do gestor e a ação em relação ao risco.

Originalidade/Relevância: A literatura reconhece que as diferentes relações que se estabelece com o risco podem fazer com que os gestores superestimem ou subestimem as situações. Porém, há poucas evidências empíricas de como o comportamento do gestor frente a essas situações modifica suas escolhas estratégicas e seus antecedentes, sendo significativo um estudo enfatizando o nível individual.

Principais resultados: Pode-se afirmar que o gestor e seu *background* influenciam no envolvimento e desenvolvimento organizacional ao longo do processo de internacionalização. Ainda é possível destacar que existe um antecessor à ação ao risco, a qual é a percepção dos riscos. Além disso, depreende-se que as características cognitivas destes gestores também devem ser consideradas quando analisado sua percepção de riscos.

Contribuições teóricas/metodológicas: Como contribuição da pesquisa, sugere-se que a ação do gestor frente ao risco seja complementada por sua percepção acerca do risco. Acredita-se que com esta perspectiva de percepção de riscos, as pesquisas na área podem ampliar o escopo teórico de explicação, onde essa percepção se apresenta como um antecessor e um *frame* às futuras decisões e ações.

Palavras-chave: Influência do gestor. Ação frente ao risco. Internacionalização.

Como Citar:

Ribeiro Rodrigues da Silva, G., & Wunsch Takahashi, A. (2021). A influência do Gestor e sua Ação Frente ao Risco no Processo de Internacionalização: Uma Meta-Síntese. *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies [FSRJ]*, 13(2), 277-300. doi: <https://doi.org/10.24023/FutureJournal/2175-5825/2021.v13i2.422>

¹ Universidade Federal do Paraná – UFPR, Paraná, (Brasil). E-mail: gabii.ribeiro@hotmail.com Orcid id: <http://orcid.org/0000-0001-6638-130X>

² Universidade Federal do Paraná – UFPR, Paraná, (Brasil). E-mail: awt@terra.com.br Orcid id: <https://orcid.org/0000-0002-4738-5273>

THE INFLUENCE OF THE MANAGER AND HIS ACTION AGAINST RISK IN THE INTERNATIONALIZATION PROCESS: A META-SYNTHESIS

ABSTRACT

Purpose: The objective is to understand how the manager's behavior and action in relation to risk influence and shape the internationalization processes.

Methodology/Approach: A meta-synthesis study of qualitative case studies was carried out jointly involving the manager's influence and the action in relation to risk.

Originality/Value: The literature recognizes that the different relationships established with risk can cause managers to overestimate or underestimate situations. However, there is little empirical evidence of how the manager's behavior in these situations changes his strategic choices and background, and a study emphasizing the individual level is significant.

Findings: It can be said that the manager and his background influence the involvement and organizational development throughout the internationalization process. It is still possible to highlight that there is a predecessor to risk action, which is the perception of risks. In addition, it appears that the cognitive characteristics of these managers must also be considered when analyzing their perception of risks.

Theoretical/Methodological contributions: As a contribution to the research, it is suggested that the manager's action in relation to risk is complemented by his/her perception of risk. It is believed that with this perspective of risk perception, research in the area can expand the theoretical scope of explanation, where this perception presents itself as a predecessor and a frame for future decisions and actions.

Keywords: Manager's influence. Action against risk. Internationalization.

1. INTRODUÇÃO

A internacionalização é um fenômeno complexo e desafiador para organizações, instituições e governo devido aos riscos e incertezas envolvidos no processo. As organizações têm de lidar com as condições do país relacionadas com o ambiente institucional, político e econômico. Estas condições aumentam a complexidade das operações internacionais devido a diferentes tipos de riscos, tais como condições de mercado, riscos financeiros, políticos, guerras, epidemias (Kubíčková & Toullová, 2013; Müllner, 2016).

Estudos anteriores buscaram explorar como a gestão de risco é implementada, executada e quais são suas consequências nos processos organizacionais, enquanto poucos estudos concentraram-se em analisar a ação do gestor frente ao risco (Liesch, Welch & Buckley, 2011; Kraus et. al., 2015).

Apesar disso, um dos temas importantes da estratégia de pesquisa nos últimos 30 anos tem sido o papel do gestor (Lewin & Stephens, 1994; Papadakis & Barwise, 2002). Hambrick e Mason (1984), os precursores, propuseram a teoria dos escalões superiores sugerindo que as experiências dos executivos representam proxies válidos para suas cognições, valores, habilidades e bases de conhecimento. Esses fatores representam explicações para as variações em suas escolhas estratégicas (Herrmann & Datta, 2006).

Tanto os pesquisadores de gestão estratégica quanto os negócios internacionais examinaram as relações entre as características do gestor e suas influências sobre as decisões estratégicas das empresas (Cannella et al., 2008). Entretanto, no tocante ao comportamento frente ao risco nos negócios internacionais, os estudos que unem as temáticas são escassos (Ribeiro, 2014), ou abordam e discutem apenas a ótica financeira dos riscos (Maccari et al., 2010; Silva-Junior & Luciano, 2016).

Como o comportamento do gestor em relação ao risco envolvido tem impacto nas estratégias adotadas pelas organizações (Gupta & Govindarajan, 2002; Hardy & Maguire, 2015), o estudo do papel dos gestores na análise do risco em processos de internacionalização de empresas torna-se essencial.

Diante desses aspectos, a presente pesquisa objetiva compreender como o comportamento e a ação do gestor frente ao risco influenciam e moldam os processos de internacionalização. A literatura reconhece que as diferentes relações que se estabelece com o risco podem fazer com que os gestores superestimem ou subestimem essas situações arriscadas e exibam uma confiança indevida em seus julgamentos, conhecimentos e capacidades de se trabalhar sob condições de risco (March & Shapira, 1987; Rao & Monroe, 1988; Acedo, 2003). Porém, há poucas evidências empíricas de como o comportamento do gestor frente a essas situações modifica suas escolhas estratégicas e

seus antecedentes, sendo, portanto, significativo um estudo enfatizando o nível individual como consequência da influência que ele exerce nas ações organizacionais (Liesch, Welch & Buckley, 2011; Baack et al., 2015; Kraus et al., 2015).

A partir disso, realizou-se um estudo de meta-síntese de estudos de caso qualitativos envolvendo de maneira conjunta a influência do gestor e a ação em relação ao risco. A meta-síntese possibilita gerar teoria com base na síntese das análises e resultados de estudos de caso, de modo a evidenciar possibilidades e limitações de um fenômeno em dado campo de pesquisa (Hoon, 2013).

Assim, contribui-se para que o estudo sobre o risco se expanda para além da tendência tradicional, a qual é pautada, especialmente, na gestão de risco financeiros (Boso et al., 2016), sendo possível afirmar que estes estudos em processos de internacionalização contribuirão para a ampliação dos conhecimentos neste campo. Objetiva-se esclarecer os antecedentes e o impacto do gestor no processo de internacionalização (Liesch et al., 2011). A pesquisa está pautada no seguinte questionamento: como os gestores influenciam e moldam os processos de internacionalização?

As seções a seguir são compostas da seguinte maneira: referencial teórico contendo as discussões a respeito do papel do gestor e dos possíveis comportamentos frente ao risco; em seguida é apresentado a metodologia e desenho de pesquisa, atendo-se principalmente ao esclarecimento dos elementos que constituíram a meta-síntese; resultados, a partir da seleção dos artigos, codificação e análise dos resultados; discussão dos principais resultados encontrados na meta-síntese; e por fim, as considerações finais e sugestões de pesquisas futuras.

2. REFERÊNCIAL TEÓRICO

2.1 O FENÔMENO DA INTERNACIONALIZAÇÃO

A integração econômica global expandiu as fronteiras do mercado. Empresas em todo o mundo exploraram essa expansão, buscando taxas de crescimento, vendas e receitas mais altas do que nos mercados domésticos tradicionais (Bonfim et al, 2018). Embora a internacionalização, por um lado, ofereça às empresas uma oportunidade de crescimento, ela também as expõe a riscos elevados, que podem influenciar negativamente seu desempenho (Eduardsen & Marinova, 2020).

O risco é uma questão fundamental para fazer negócios além das fronteiras nacionais devido à incerteza e imprevisibilidade da entrada e das operações no mercado estrangeiro (Buckley, Chen, Clegg, & Voss, 2016). Portanto, não é surpreendente que o conceito de risco tenha recebido considerável atenção na literatura de internacionalização e seja

considerado um conceito importante para explicar e teorizar a internacionalização de empresas (Müllner, 2016).

As empresas envolvidas em negócios internacionais (IB) têm que lidar com riscos adicionais e exclusivos, classificados em endógenos e exógenos, identificados como risco de país (Brown et al., 2015), institucional (Schwens, Eiche, & Kabst, 2011), cultural (Hain, 2011), político (Giambona, Graham, & Harvey, 2017), risco econômico, conversibilidade e câmbio (Marshall, 2000).

Os riscos também variam de acordo com a forma de entrada nos mercados internacionais (Kubícková & Toullová, 2013). O modo entrada no mercado internacional é uma das decisões mais críticas e importantes a organização e seus gestores devido ao envolvimento, algumas vezes irreversível, de recursos financeiros e humanos (Datta, Herrmann & Rasheed, 2002).

De acordo com Elia et al. (2019), a escolha do modo de entrada no mercado internacional geralmente é realizada em duas etapas. A primeira etapa seria a determinação da localização das instalações da produção, seguido pela deliberação do grau de envolvimento e controle nas operações deste novo negócio. Sendo assim, os gestores escolhem o modo de entrada tendo em mente os recursos disponíveis pela organização e sua capacidade de manter a vantagem competitiva neste mercado internacional.

Tabela 1: Modos de entrada e suas peculiaridades

Modo de Entrada	Envolvimento/Controle	Custos	Disseminação do Risco	Retorno
Licenciamento	1 (Baixo)	Baixo	Alto	Baixo
Exportação	2	Baixo	Baixo	Baixo
Contratos	3	Baixo	Moderado	Baixo
<i>Joint Venture</i>	4	Moderado	Moderado	Moderado
Subsidiária	5 (Alto)	Alto	Baixo	Alto

Fonte: Adaptado de Elia et al. (2019)

Os modos de entrada, analisados na tabela 1, possuem peculiaridades únicas e são escolhidos por motivações empresariais diferentes. São, por vezes, condicionados pelas especificidades dos produtos e serviços ofertados, pelo perfil da organização, cenários do ambiente externo e nível do conhecimento do mercado alvo (Luo, 2020). Os fatores comportamentais dos gestores e a percepção do risco inerente a esta operação pelo gestor foram variáveis recentemente incorporadas no estudo desse processo decisório.

A evolução do campo de IB e a mudança gradual de foco do ambiente externo para o nível da empresa e, em seguida, para o nível de equipe e individual, trouxe à tona as afirmações de que o processo de internacionalização pode não ser o mesmo em empresas do mesmo porte e setor, levando a intersecção do IB com os estudos de empreendedorismo

(Eduardsen & Marinova, 2020). As contribuições deste campo de pesquisa têm sido primordiais para a compreensão dos traços de gestores na decisão de internacionalizar, bem como a miríade de riscos percebidos que estão envolvidos neste tipo de empreendimento internacional (Acedo & Jones, 2007). No próximo tópico apresenta-se as implicações dessa relação.

2.2 A INFLUÊNCIA DO GESTOR E SUA AÇÃO FRENTE AO RISCO NO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

A avaliação individual é o árbitro do significado da informação sobre negócios estrangeiros (George et al., 2006). Os fatores internos e externos à organização, como porte e setor, ainda possuem uma significativa relevância quando analisados nas circunstâncias de deliberação por se internacionalizar. No entanto, embora seja reconhecida a importância dessas variáveis, as idiosincrasias relativas aos indivíduos que possuem o poder de decisão apresentam maior capacidade de explicação acerca do assentimento da internacionalização de produtos ou serviços empresariais (Katsikeas, 1994; Sjöberg, 2020).

Isto ocorre, pois, estes fatores, tanto internos como externos ao ambiente organizacional, são constituídos de informações, que, portanto, devem ser interpretadas pelos gestores. É comum notar que organizações detentoras de recursos similares e inseridas no mesmo contexto de mercado competem com condutas diferenciadas (Gencturk & Kotabe, 2001).

Alguns estudos sobre o processo de internacionalização têm, portanto, apontado as atividades internacionais concernentes à organização associadas ao papel do gestor, observando sua interferência nas ações internacionais desenvolvidas e no processo em que ocorre essa internacionalização (Kyvik et al. 2013; Bonfim et al., 2018).

Corroborando a afirmação de Bonaccorsi (1992), a ação do gestor mais direcionada a detecção de riscos do que oportunidades afeta negativamente o escopo e a escala de internacionalização. O escopo corresponde ao número de países que a empresa atua, enquanto a escala equivale a extensão das atividades da empresa que são realizadas no exterior (George, Wiklund & Zahra, 2005).

Haja vista que as organizações com recursos semelhantes e que competem nos mesmos ambientes optam por escolhas diferenciadas no que se trata de estratégia (Eisenhardt & Schoonhoven, 1990), se alicerça que a relação do indivíduo com o risco seja determinante na identificação de oportunidades (Toulová, Votoupalová & Kubíčková, 2014; Sjöberg, 2020).

Os principais aspectos que podem determinar se uma organização se envolverá em operações internacionais e em que medida, é o risco inerente no processo de

internacionalização e como os gestores dessas empresas reagem frente a essas situações (Acedo & Florin, 2006; Brustbauer & Peters, 2013; Eduardsen & Marinova, 2020).

Neste artigo, bem como em muitos outros da literatura orientada para a internacionalização, os conceitos de proprietário, empresário, gerente e/ou gerente de vendas são usados como sinônimos, referindo-se ao principal tomador de decisão encarregado pela internacionalização da organização (Stoian & Rialp-Criado, 2010).

Por vezes, a explicação para tão diversas ações, mesmo em situações externas comuns, encontra-se no *background* dos indivíduos, como, por exemplo, nas formas de experiência internacional. Os indivíduos podem adquirir experiência internacional por meio de uma variedade de modos. Exemplificando, tais contatos podem ocorrer mediante experiências como mochileiros, como resultado do trabalho em mercados externos, ou por meio de estudos no estrangeiro (Maccrimmon & Wehrung, 1990). A ação frente ao risco na internacionalização pode variar em função das características dos executivos (George et al., 2006; Bonfim et al., 2018).

As diferenças no risco percebido podem refletir distintas estimativas de risco inerente a uma decisão específica (Janney & Dess, 2006; Kraus et al., 2015). Assim, como o risco é percebido pelo gestor é o que determina outros aspectos importantes, tais como o procedimento com o qual o conhecimento e as características de flexibilidade são desenvolvidos, bem como o desempenho organizacional (Petrakis, 2006; Müllner, 2016).

O comportamento individual em relação ao risco provoca um impacto em decisões circundadas por ambientes arriscados. E são justamente estes comportamentos que garantem que um indivíduo atente a um risco inerente menor ou um risco inerente maior ao cenário (Claver, Rienda & Quer, 2008; Kubířhová & Toullová, 2013). Portanto, o que pode determinar se uma organização participará em operações internacionais e em que medida, é o risco envolvido no processo de internacionalização e como os gestores reagem a eles (Eduardsen & Marinova, 2020), garantindo um rol de possíveis modos de internacionalização, como exportações diretas, por *trade company*, ou *joint venture* (Liesch, Welch & Buckley, 2011; Baack et al., 2015).

Na próxima seção apresentaremos os procedimentos metodológicos adotados para construir uma meta-síntese da influência do gestor e sua ação frente ao risco no processo de internacionalização.

3. METODOLOGIA E DESENHO DE PESQUISA

A literatura reconhece o papel do gestor na tomada de decisões, porém há poucas evidências empíricas de como essa influência ocorre e quais são os aspectos envolvidos que caracterizam essa atuação. Grande parte dos estudos que abordam este fenômeno

tem natureza quantitativa, reforçando a necessidade de estudos em profundidade para ampliar o entendimento acerca deste. Em decorrência a este fato, recorreu-se à meta-síntese.

É definida como “um desenho pesquisa exploratória e indutiva para sintetizar estudos de caso qualitativos primários com o propósito de fazer contribuições para além do que foi obtida nos estudos originais” (Hoon, 2013, p. 527). A meta-síntese dos estudos qualitativos tem como objetivo compreender dado fenômeno tendo em vista que a síntese dos resultados das pesquisas auxilia na construção de teoria em determinado campo, revelando, desta forma, suas possibilidades e limitações.

Assim, aponta-se que há diferenças entre a meta-síntese e a meta-análise. A primeira abordagem se fundamenta em dados qualitativos provenientes de estudos de casos ocorridos previamente, onde estes resultados auferidos em cada caso se tornam os dados primários da meta-síntese para que, interpretados conjuntamente, busquem o avanço teórico. Por sua vez, a meta-análise tem como propósito aumentar a validade e confiabilidade dos resultados recorrendo a uma análise quantitativa, obtendo como resultado a ampliação do poder de explicação de determinada teoria, não objetivando sua construção ou desdobramento.

Para sua elaboração, utilizou-se os oito passos propostos por Hoon (2013): delimitação da questão de pesquisa; localização de pesquisas relevantes; critérios de inclusão e de exclusão; extração e codificação dos dados; análise individual dos casos; síntese em um nível de estudo cruzado; construção da teoria a partir da meta-síntese; e discussão.

Definida a pergunta de pesquisa, delimitou-se os descritores de busca da pesquisa. Inicialmente, para pesquisar os termos percepção do risco, características dos gestores ou empreendedores e internacionalização, utilizou-se, respectivamente, os descritores “*risk perception*”, “*charateristic*”, “*internationaliz**”. Em adição, acrescentou-se a busca o radial “*case stud**”, a fim de garantir, conforme previsto no procedimento metodológico da meta-síntese, que apenas estudos de casos seriam selecionados.

Desta forma, objetivou-se que os trabalhos empíricos, especificamente os estudos de caso, que abordavam sobre a percepção de riscos e influência das características dos gestores ou proprietários no processo de internacionalização fossem utilizados como fontes de informação, isto é, publicações internacionais indexadas nas bases de dados SCOPUS e Thomson-ISI Web of Science. Entretanto, após a busca pelas palavras chaves contidas em conjunto no tópico dos artigos (título, palavra-chave, resumo), delimitados como tipo de documento apenas artigos, obteve-se um total de 2 artigos na base (os dois artigos aqui referidos foram encontrados na base de dados SCOPUS, e não houve retorno na base de dados Web of Science).

Realizou-se uma ampliação dos resultados da pesquisa, por meio de uma nova busca com descritores mais abrangentes, especificamente "risk", (AND) "internationaliz*" e (AND) "case stud*". Em um primeiro momento, foi realizada uma busca na base de dados Thomson-ISI Web of Science a partir dessas palavras chaves contidas em conjunto no tópico dos artigos (título, palavra-chave, resumo) de modo que foram delimitados como tipo de documento apenas artigos, sem intervalo de tempo e categoria *business* ou (OR) *economics* ou (OR) *management* ou (OR) *operations research management science*. Com isso, foram obtidos um total de 14 artigos.

Por conseguinte, foi realizada uma busca na base de dados SCOPUS também se utilizando das palavras chave "risk", (AND) "internationaliz*" e (AND) "case stud*" contidas em conjunto no tópico dos artigos (título, palavra-chave, resumo). Além disso, não houve restrição de intervalo de tempo, limitado a documentos apenas artigos e da área de *Business*. Como resultado, foram obtidos mais 30 artigos.

Ao final da busca, se obteve um total de 44 artigos não repetidos, publicados entre 2001 e 2018. Os artigos obtidos estavam presentes em 35 periódicos distintos. Esse plexo de artigos foi, portanto, selecionado para a análise inicial. A fim de elaborar a análise, estabeleceu-se os critérios de inclusão e exclusão adotados nesta pesquisa, que compreendem o alinhamento dos trabalhos com a abordagem da atuação dos gestores no processo de internacionalização, bem como sua ação frente ao risco presente nestas operações, e também com critérios da pesquisa qualitativa e sua qualidade, conforme a tabela 2:

Tabela 2 – Critérios de inclusão/exclusão

Critério	Comentário	Razões para exclusão
(1) Estudos de caso qualitativos	Este critério foi utilizado para restringir os artigos da meta-síntese, utilizando-se apenas de estudos de caso qualitativos, já que os resultados são provenientes de contribuições de pesquisas que utilizarão como abordagem metodológica o estudo de caso. Foram excluídos artigos que utilizaram o estudo de caso como exemplo ilustrativo ou como base para elaboração de escalas de mensuração.	Estudo de caso utilizado apenas em fase qualitativa para a elaboração de hipóteses, escalas de mensuração ou como exemplo ilustrativo. Não apresentam um estudo de caso qualitativo e sim uma análise quantitativa (<i>3 artigos foram excluídos por este critério</i>). Estudos que utilizam a aplicação da teoria em caso.
(2) A ação do gestor frente a situações arriscadas	Foram considerados artigos que abordassem o comportamento do gestor em atividades que envolvem riscos na internacionalização da organização, ou com aspectos diretamente relacionados a ela.	Pesquisas que não abordam, de alguma forma, o tema relacionado à ação frente ao risco (<i>6 artigos foram excluídos por este critério</i>). Pesquisas que abordam a identificação de categorias de riscos, isto é, financeiros, políticos, culturais, de mercado, entre outros (<i>5 artigos foram excluídos por este critério</i>).
(3) A influência do gestor nas atividades organizacionais	Este critério foi utilizado para identificar estudos de caso que abordam direta ou indiretamente o impacto dos gestores no processo e curso da internacionalização da empresa.	Não refere-se a atuação do gestor e sua consequência nas ações organizacionais (<i>12 artigos foram excluídos por este critério</i>). Ênfase nas consequências decorrentes das características empresariais (e.g. porte, setor) e/ou dos tipos de envolvimento internacional (<i>13 artigos foram excluídos por este critério</i>).

Fonte: Elaborado com base em Hoon (2013)

Promoveu-se a leitura dos 44 artigos pré-selecionados e a avaliação destes conforme os critérios da tabela 2. Esse número de trabalhos pré-selecionados se deu em vista que com os descritores mais restritos somente houve como resultado 2 artigos e, portanto, decidiu-se generalizar estes para que resultasse em mais trabalhos que seriam selecionados manualmente com base nos critérios estabelecidos. Nesta etapa, foram analisados o *abstract*, a seção de revisão da literatura e a metodologia para verificar sua aderência aos critérios de inclusão e exclusão.

Devido a falta de adequação aos critérios de inclusão/exclusão de 39 artigos, apenas 5 artigos foram incluídos para a análise em profundidade da meta-síntese (quatro artigos selecionados da base de dados do SCOPUS, e apenas um extraído da base de dados Web of Science). Nesta etapa extraiu-se e codificou-se os dados dos trabalhos selecionados, coerente com as indicações de Hoon (2013) referente à leitura randômica de alguns

trabalhos com o objetivo de identificar possíveis itens que podem ser relevantes ademais de refinar e modificar o formulário de codificação constantemente.

O formulário de codificação contempla as seguintes informações: Informações gerais (Autor(es), título, periódico, ano, volume, edição, data, foco, objetivo, perguntas de pesquisa); Referencial teórico (Delineamento dos conceitos de risco e internacionalização, bem como os elementos que os constituem); Contexto da pesquisa (Foram considerados os países, setor ou indústria em que os casos foram pesquisados); Metodologia (Técnicas de coleta e análise de dados, número de entrevistas, fontes dos dados (entrevista, observação, documentos) e validade); Análise dos dados (Principais *insights*, elementos, fatores, identificação de constructos e frameworks); Discussão (Principais resultados, contribuição para o campo do estudo no nível individual e da influência e perspectiva do gestor na internacionalização da organização); Sugestão de futuras pesquisas (Contribuições teóricas); Conclusão (Principais resultados encontrados e contribuições teóricas); Avaliação geral do artigo (Qualidade e relevância do estudo).

Posterior a codificação, sucedeu-se a análise individual de cada estudo, em sequência, foi realizada a análise cruzada destes artigos. Nesta análise (*case-specific level*), explora-se as variáveis estudadas, estabelecendo, assim, uma lógica de influencia entre elas e quais se encontram agrupadas e quais não (Hoon, 2013).

Já na etapa comparativa (*cross-case level*), intentou-se unir as principais contribuições de cada estudo com o intuito de obter uma explicação mais ampla acerca do fenômeno do estudo. Em seu artigo, Hoon (2013) aconselha que o pesquisador observe com atenção os contextos em que foram realizadas cada uma das pesquisas selecionadas, os níveis de análise e as abordagens teóricas utilizadas. Essas ações auxiliam na validação dos resultados e indicam cautela do pesquisador.

4. Resultados

A literatura de riscos, embora este fator esteja presente no cotidiano dos indivíduos, fora pouco explorada pelos pesquisadores em comparação a outras temáticas como o empreendedorismo (Rosolen et al., 2014). Ademais, aponta-se que estes estudos são focados em riscos muitos específicos, principalmente de gestão de riscos financeiros (Silva-Junior & Luciano, 2016). Vale destacar também que, ademais das lacunas apresentadas, o entendimento do ambiente internacional é produto da análise e interpretação individual dos gestores, se desvelando como significativo o estudo dessa influência do gestor nos processos de internacionalização, o qual enfatiza o nível individual e sua ação em relação ao risco.

Nesse sentido, os artigos selecionados são qualitativos e são classificados enquanto estudo de caso (Eisenhardt, 1989; Siggelkow, 2007; Yin, 2009), com o intuito de propiciar, após as análises, uma ampliação da compreensão das interações entre os elementos abordados nas pesquisas anteriores, possibilitando a elaboração de novas explicações para o fenômeno estudado (Hoon, 2013). À vista disso, a tabela 3 apresenta os artigos selecionados para análise:

Tabela 3 – Artigos selecionados segundo periódico e ano de publicação

Autores	Revista	Títulos
Stoian M.-C., Rialp-Criado A. (2010)	<i>Journal of Global Marketing</i>	<i>Analyzing export behavior through managerial characteristics and perceptions: A multiple case-based research</i>
Glavas C., Mathews S. (2014)	<i>International Business Review</i>	<i>How international entrepreneurship characteristics influence Internet capabilities for the international business processes of the firm</i>
Alonso (2016)	<i>European Business Review</i>	<i>The entrepreneurial role within a global firm operating in a niche market</i>
Dimitratos P., Johnson J.E., Plakoyiannaki E., Young S. (2016)	<i>International Business Review</i>	<i>SME internationalization: How does the opportunity-based international entrepreneurial culture matter?</i>
Ren (2016)	<i>Corporate ownership and control</i>	<i>How much do CEOs influence risk attitudes in a firm's internationalization? Exploring chinese mining SOEs and NSOEs</i>

Fonte: Elaborado pelas autoras (2021)

Esses artigos selecionados, por meio da codificação, possibilitaram selecionar e verificar a aproximação teórica das abordagens empregadas em relação à atuação do gestor e suas ações frente ao risco nos processos de internacionalização, principalmente atendo-se ao rigor do estudo de caso. Assim, a análise destes artigos permite estudar suas inter-relações empiricamente, evidenciando como os indivíduos, neste caso personificado como gestores, que desempenham suas funções em organizações de diferentes contextos podem influenciar na maneira e intensidade da internacionalização, bem como seus comportamentos frente a situações arriscadas neste ambiente internacional.

O trabalho de Stoian e Rialp-Criado (2010), por exemplo, apresenta que o papel do gestor na atividade internacional é crucial, particularmente no caso de pequenas e médias empresas (PME). O objetivo era verificar quais fatores gerenciais eram determinantes para a exportação. Portanto, preocupou-se, especificamente, em quais eram as características e percepções que influenciavam o comportamento de exportação das PME. As características demográficas idade e nível educacional, o conhecimento do mercado, a experiência internacional, a habilidade em outros idiomas e a tolerância ao risco foram analisadas e comparadas nos 4 casos estudados. A percepção sobre a contribuição da exportação para o crescimento organizacional/lucros e a percepção sobre os estímulos e

barreiras a exportação pelos gestores também foram consideradas. O *framework* ainda foi constituído pelos fatores organizacionais, os fatores do mercado estrangeiro e os fatores do mercado externo que se imbricam nas percepções. Concluiu-se, por meio dos casos das quatro empresas exportadoras espanholas, que as características gerenciais, especialmente o nível educacional, a habilidade em outros idiomas e a tolerância ao risco, e as percepções gerenciais influenciam as decisões relacionadas ao comportamento exportador.

Glavas e Matthews (2014) enfatizam a relação entre as características dos empreendedores internacionais e o envolvimento e desenvolvimento dessas organizações em negócios internacionais. Realizada com 8 casos em empresas Australianas, os autores organizaram as características em três dimensões: sua proatividade, o caráter inovador desse gestor, e seu comportamento na tomada de risco. Alinhada a problemática de descobrir se as características dos empreendedores internacionais influenciam seu envolvimento e a forma que se dá, bem como seu motivo, o estudo revelou que o envolvimento da empresa é influenciado pelo *background* de seu gestor e esta pode sofrer expansão ou retração nos negócios internacionais devido a este. Porém, em organizações em que a Internet é utilizada como principal ferramenta no desenvolvimento de relações internacionais, a experiência, o networking e a propensão ao riscos não são necessariamente os precursores do envolvimento, visto que a percepção de risco associada com as decisões estratégicas na internacionalização da organização se torna baixa. Isto é, pode-se inferir, após a análise do artigo, que como os riscos são percebidos, altos ou baixos, influenciam a desenvoltura da organização em negócios internacionais.

Já o trabalho de Alonso (2016) apresenta um objetivo voltado para investigar a influência do empreendedor nos negócios internacionais. Com um estudo de caso único em uma empresa Uruguaia, o autor evidencia por meio das entrevistas, observação e análise de documentos que a ação do gestor frente aos riscos, isto é, encará-los como situações oportunas, foi o fator significativo para o destino da empresa no mercado internacional. As estratégias empresariais, seu desenvolvimento e execução estavam, portanto, relacionadas ao perfil do gestor.

Dimitratos *et al.* (2016) discutem que os gestores moldam o comportamento organizacional e as características de suas empresas para buscar oportunidades no exterior. Isto implica que os empresários com bases em seus conhecimentos, traços e características afetam a cultura organizacional dando suporte a subsequente exploração de oportunidades. Em um estudo de caso múltiplo com 18 empresas, sendo 6 americanas, 6 inglesas e 6 gregas, ponderou-se as ações frente ao risco, a orientação para o mercado e a rede de contatos como condutores de interações internacionais. Destas empresas selecionadas, 11 eram *born globals*, ou seja, empresas que já nascem para a

internacionalização, contra 7 que internacionalizaram seus produtos ao longo dos anos. No processo de análise comparativa, descobriu-se que a ação em relação ao risco é o determinante para a rápida internacionalização. Isto é, como o gestor da *born global* já considera o ambiente internacional tão “comum” quanto ao mercado interno, faz com que a internacionalização ocorra mais rapidamente do que organizações que não tem essa natureza. Por conseguinte, esta ação influencia a magnitude da tomada de risco e da busca de oportunidades. Os fatores, apontados como base dessa ação, são os conhecimentos prévios, expertise e a formação acadêmica do gestor. Embora as relações internacionais das *born globals* e de empresas com outras naturezas sejam com intensidades e modalidades distintas, identificou-se que as características do gestor afetam a percepção de risco e a busca de oportunidades nos dois grupos de organizações.

Por fim, Ren (2016) explorou o impacto das características nas ações de risco e como essas características influenciaram essas ações em processos de internacionalização. Segmentado em dois grupos, desmembrou-se o constructo ação frente ao risco em direção, o qual é o primeiro grupo, e intensidade. No que tange a direção da ação de risco, esta é influenciada pelo tempo de cargo do gestor bem como sua propensão a tomada de risco. Já a intensidade dessa ação é influenciada pela experiência e a remuneração. Os resultados deste estudo apóiam a ideia de que os CEOs podem influenciar o comportamento estratégico das empresas sobre os riscos na internacionalização, além da influência que exerce no contexto das características institucionais. Apontou-se que o tempo de cargo do gestor é importante para determinar as ações de risco de internacionalização da empresa, assim como a propensão a tomada de risco afeta a orientação de ações de risco. A experiência e remuneração moldam a intensidade da ação de risco do gestor também, visto que no que pauta ao segundo, quanto melhor remunerado, a decisão incidente no processo torna-se mais racional (calculada).

Elaborou-se, então, a tabela 4, no qual as contribuições de cada trabalho são sintetizadas para embasar a análise comparativa (*cross-case level*), que será descrita a seguir:

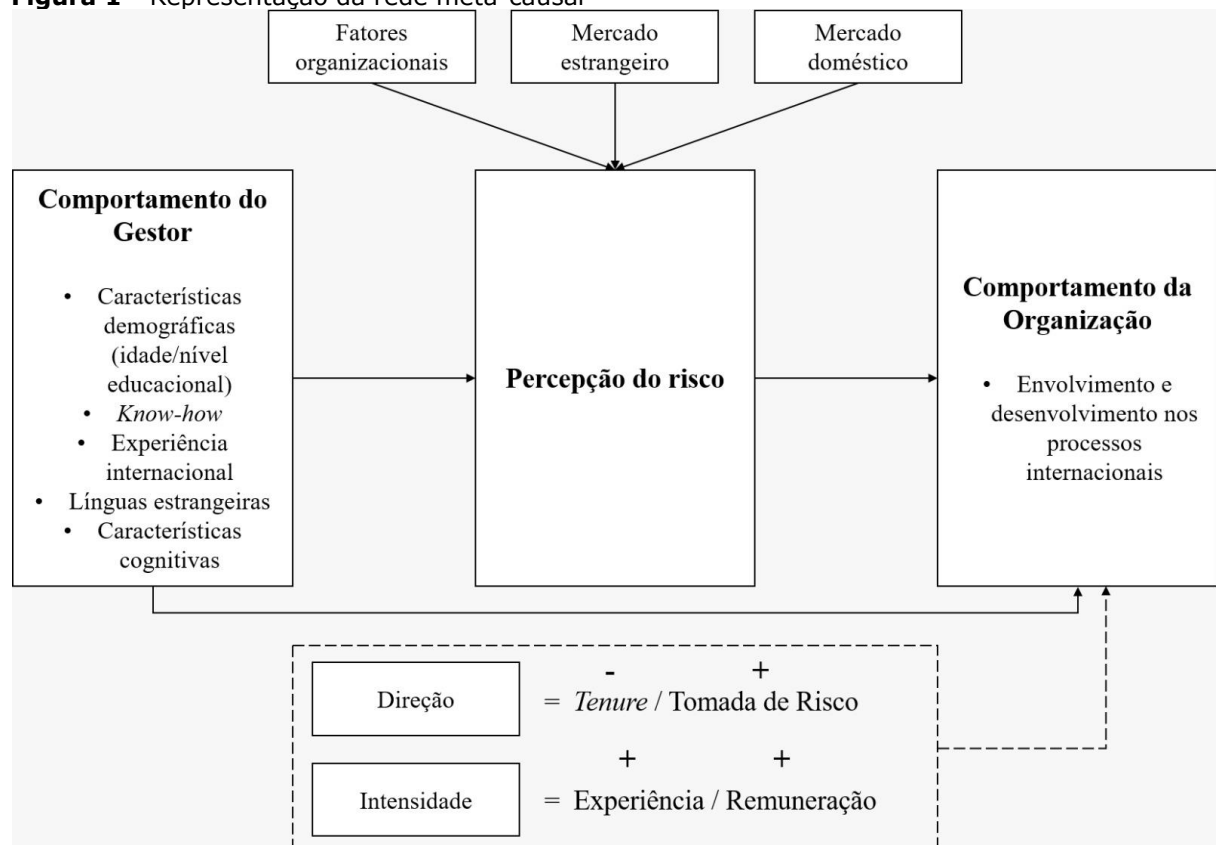
Autor (es)	Título	Journal	Elementos envolvidos na influência e ação do gestor	Contribuições	Avaliação geral do artigo
Stoian M.-C., Rialp-Criado A. (2010)	<i>Analyzing export behavior through managerial characteristics and perceptions: A multiple case-based research</i>	<i>Journal of Global Marketing</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Os "fatores" gerenciais que podem influenciar o comportamento da organização são a idade e o nível educacional, o know-how e conhecimento do setor, a experiência internacional, e a habilidade com línguas estrangeiras - A percepção gerencial é influenciada pelos fatores organizacionais, fatores do mercado externo e fatores do mercado doméstico - Tanto as características dos gestores como suas percepções afetam o comportamento da organização nos processos de internacionalização 	<ul style="list-style-type: none"> - A análise dos resultados empíricos revelou a importância tanto das características como da percepção do gestor no envolvimento internacional. - Mais programas de promoção deveriam ser desenvolvidos tanto locais como nacionais com o intuito de promover ajudas úteis aos que se interessam pelo comércio exterior, ademais de introduzir programas de promoção da língua estrangeira tanto em escolas/universidades como em ambientes de trabalho. - O comportamento da organização não é influenciado fortemente pela própria situação, mas sim pelas características gerenciais e percepções, como nível educacional, habilidade com língua estrangeira, tolerância ao risco, e experiências no exterior. 	Boa contribuição (+++). Apresenta um <i>framework</i> com os achados do artigo que sintetiza e esclarece a relação das variáveis encontradas.
Glavas C., Mathews S. (2014)	<i>How international entrepreneurship characteristics influence Internet capabilities for the international business processes of the firm</i>	<i>International Business Review</i>	<ul style="list-style-type: none"> - A propensão a aceitar riscos denota a vontade do empreendedor de realizar investimentos e comprometer recursos a projetos que tem retornos incertos e lucros e/ou perdas excepcionalmente elevados. - A disposição do gestor em romper com as práticas previamente estabelecidas e se aventurar no desconhecido afeta suas decisões no que diz respeito ao envolvimento e desenvolvimento internacional da organização. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pressupõe que a orientação para o mercado internacional e os processos de negócios internacionais da organização estão imbricados com o papel do gestor e sua propensão ao risco. 	Contribuição mediana (++). Há uma grande variedade de casos, porém o estudo em si é uma replicação de outros estudos realizados em outros contextos. Não há uma grande originalidade.
Alonso (2016)	<i>The entrepreneurial role within a global firm operating in a niche market</i>	<i>European Business Review</i>	<ul style="list-style-type: none"> - A tomada de risco pode trazer benefícios como o aprimoramento de ferramentas que já existiam ou até mesmo a criação e desenvolvimento destas. - A importância do papel do gestor se reflete em cada decisão que é tomada dentro da organização, o que cria uma cultura com "a 	<ul style="list-style-type: none"> - A tomada de risco é um fator significativo no destino e desenvolvimento da organização. Assim, as tendências de risco podem explicar o desempenho da organização no cenário internacional. 	Contribuição mediana (++). O assunto do comportamento do gestor frente ao risco é abordado de maneira superficial, com uma tentativa

			cara” desse gestor e com um “modelo mental” que funciona alinhada a seus princípios.		inicial de se aproximar do fenômeno.
Dimitratos P., Johnson J.E., Plakoyianaki E., Young S. (2016)	<i>SME internationalization: How does the opportunity-based international entrepreneurial culture matter?</i>	<i>International Business Review</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Os gestores com suas bases de conhecimento, traços e características afetam a cultura organizacional que pode subsequentemente acomodar um “alerta”, se visto como ameaça, ou a exploração, se visto como oportunidade. - A ação de risco internacional inclui o nível de compromisso da empresa para atividades abrangentes e “aventureiras” no exterior. 	<ul style="list-style-type: none"> - A propensão ao risco e o network com parceiros nacionais e internacionais aumenta a probabilidade de um envolvimento e desenvolvimento organizacional no mercado exterior. -A ação frente ao risco positiva faz com que o gestor perceba a entrada no mercado externo como uma oportunidade a ser explorada. - A formação prévia, a experiência profissional e o conhecimento prévio do gestor faz com que se note riscos menores no processo de internacionalização. - A ação positiva frente ao risco pode ser o motor crítico que induz o rápido processo de internacionalização. 	Boa contribuição (+++). O estudo apresenta um <i>cross-case</i> entre os casos selecionados e analisa individualmente cada parâmetro, fornecendo contribuições novas à temática
Ren (2016)	<i>How much do CEOs influence risk attitudes in a firm's internationalization? Exploring chinese mining SOEs and NSOEs</i>	<i>Corporate ownership and control</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Para observar a influência do gestor, as características como tempo de cargo, experiências internacionais, conhecimento tácito, <i>background</i> educacional, remuneração e personalidades deve ser consideradas. - Julgamentos, interpretações e preferências interferem em comportamentos de risco. - A vontade individual de um CEO em assumir riscos influencia as opiniões gerenciais sobre os riscos percebidos das decisões. 	<ul style="list-style-type: none"> - A interpretação e sensibilidade do gestor sobre o risco faz com que em sua decisão ele apresente, ou não, uma tendência a assumir riscos ou a desviar de comportamentos objetivamente justificados. - As direções da internacionalização são diretamente afetadas pelo tempo de cargo do gestor e sua personalidade. Já a intensidade da internacionalização da organização é impactada pelas experiências dos gestores e sua remuneração. 	Boa contribuição (+++). Apresenta uma abordagem e tratamento diferenciado do impacto do gestor, além de apresentar um <i>framework</i> com os principais conceitos.

Fonte: elaboração própria com base em Hoon (2013).

Por conseguinte, na análise comparativa dos dados pode-se notar que as pesquisas abordam o nível individual e sua influência para com a organização, evidenciando empiricamente que, muito mais que o porte, setor ou recursos, o gestor e seu *background*, precedem, de fato, o comportamento internacional da organização. A partir da análise dos casos tornou-se possível estabelecer uma rede meta-causal entre as variáveis que emergiram dos dados. Diante disso, a figura 1 demonstra que tanto as características dos gestores como sua ação em relação ao risco afetam o comportamento subsequente da organização. Entretanto, anterior a uma ação ou ação tomada pelo gestor, há a percepção de risco, que aparece como um elemento chave na explicação do motivo pelo qual dois gestores que presenciam uma mesma situação a percebem como menos ou mais arriscada. Assim, agrupadas, as características e percepções de risco oferecem o norte que dará o suporte para o envolvimento e desenvolvimento de atividades organizacionais no comércio internacional. Por sua vez, tais aspectos foram sintetizados na rede meta-causal presente na figura 1.

Figura 1 - Representação da rede meta-causal



Fonte: Elaborado pelas autoras (2021)

5. DISCUSSÃO

Com base na análise comparativa entre os casos (*cross-case level*) destacam-se aspectos comuns entre os estudos, principalmente que as características e comportamento do gestor podem influenciar no envolvimento e expansão da organização no mercado externo. Por meio dessa aproximação evidenciada nestes, se constitui uma abordagem em que o nível individual e suas percepções afetam as decisões organizacionais, bem como a direção entre as escolhas (ex. escolher algo considerado mais seguro ou mais arriscado) e a intensidade em que são feitas (ex. internacionalizar parte de seus produtos ou o todo).

No que tange a interferência da totalidade do gestor como indivíduo na percepção que este possui acerca de uma situação, os estudos analisados neste artigo demonstraram certos indícios. Cunhando, Stoian e Rialp-Criado (2010) reconhecem que a percepção do gestor afeta o comportamento subsequente da organização quando envolvida nos processos internacionais. Entretanto, em seu *framework*, sugerem que apenas as peculiaridades organizacionais, como as variáveis do mercado interno e mercado externo, são consideradas nestas percepções. Fato que, quando consideradas as análises conjuntas do entrelaçamento de artigos e suas respectivas interpretações, percebe-se que há outro elemento não considerado neste *framework* que é inerente a este processo, a qual é a atuação do gestor, com todo seu *background* que se torna seu *frame* de referência. Assim, as características que tanto moldam suas decisões também oferecem um norte para suas percepções, que alinhadas a uma variação de mais ou menos arriscada, oferecem suporte as escolhas estratégicas organizacionais.

É possível destacar que a interpretação dos dados dos estudos corrobora que existe um antecessor à ação ao risco. Isto é, antes de alguma ação ser realizada em relação ao risco, a percepção acerca daquela situação filtra e opera como uma lente para as demais decisões de como prosseguir. A percepção de risco torna-se o fator chave para a compreensão do envolvimento e desenvolvimento de processos de internacionalização, corroborando com os achados nos estudos anteriores (Kraus et al., 2015; Mullner, 2016).

Outro aspecto que se revela por meio dos artigos é o plexo de características dos gestores expostas como peculiaridades que moldam suas percepções e consequentes decisões. Nos estudos, há a menção de características como idade, nível de escolaridade, experiências internacionais, habilidades em línguas estrangeiras, *know-how* e tempo no cargo. No entanto, a vontade individual, sua tolerância a situações ambíguas e arriscadas e a personalidade de um gestor influenciam as ações gerenciais sobre os riscos percebidos. Portanto, depreende-se que as características cognitivas destes gestores também devem ser consideradas quando analisado sua percepção de riscos frente à internacionalização da organização. Alguns artigos de natureza quantitativa (Gencturk; Kotabe, 2001; Baack et al., 2015) tentaram abordar essas características cognitivas por meio de questionários

padronizados cedidos da área da psicologia, mas que, como qualquer instrumento normatizado, possui limitações. Cabe, portanto, aos estudos interpretativistas em profundidade desvelar não categorias ou perfis de gestores, que podem variar de acordo com o momento ou dia, mas sim como a interpretação, tolerâncias ou proatividade influenciam as decisões.

Ainda no que tange as características, nota-se que afetam a percepção de risco e a busca de oportunidades. Nesta busca por envolvimento e desenvolvimento de atividades no mercado externo, o tempo de cargo do gestor passa a atuar como um parâmetro para a escolha de se internacionalizar mais ou não, bem como a experiência desse gestor auxilia na escolha em intensificar o envolvimento dos negócios internacionais ou manter como se está. Este achado contribui ao âmbito teórico do fenômeno, tendo em vista que nos estudos quantitativos, como não possuem caráter longitudinal e de aprofundamento, essas relações não eram apresentadas devido à sensibilidade a técnicas quantitativas (Kubíchová & Toulová, 2013; Eduardsen & Marinova, 2020).

De modo geral a associação entre a atuação do gestor e sua ação frente ao risco amplia a compreensão sobre o envolvimento e desenvolvimento da internacionalização da organização, assim como do papel do gestor e suas percepções neste processo. Tal questão é sustentada pela evidência que características destes gestores podem ser antecessores a internacionalização por meio do filtro que formam e desenham as percepções do risco. Nesse sentido, a meta-síntese demonstrou como não apenas a figura do gestor molda o desenvolvimento das atividades internacionais, mas serve de base para sua percepção do risco que é anterior a sua ação e consequente ação, afetando, portanto, as decisões organizacionais no âmbito da internacionalização.

6. CONCLUSÃO

Por meio desta pesquisa, visou-se aprofundar o entendimento da influência do gestor e sua ação frente ao risco nos processos de internacionalização com base nos estudos empíricos da área de estratégia e organizações. Portanto, recorreu-se a meta-síntese (Hoon, 2013) devido a sua natureza de buscar criar ou estender teoricamente uma determinada concepção de um fenômeno a partir da análise comparativa dos casos.

Resultou-se, então, deste trabalho a indicação de que as pesquisas analisadas que realizam o estudo da influência do gestor ponderaram suas características objetivas, isto é, as que não possuem caráter e não envolvem a cognição do indivíduo. Entretanto, alguns estudos apontam uma tentativa de adentrar neste âmbito (Stoian & Rialp-Criado, 2010; Ren, 2016), o que demonstra que essas características cognitivas também devem ser consideradas quando se analisa em profundidade a influência do gestor.

Como contribuição da pesquisa, sugere-se que a ação do gestor frente ao risco seja complementada por sua percepção acerca do risco. Propõem-se essa alteração tendo em vista que a percepção do risco de um gestor gera decisões e ações diferenciadas em situações similares, podendo, então, percebê-las como mais ou menos arriscadas. Acredita-se que com esta perspectiva de percepção de riscos, as pesquisas na área podem ampliar o escopo teórico de explicação, onde essa percepção se apresenta como um antecessor e um *frame* às futuras decisões e ações.

No que tange o avanço metodológico, esta pesquisa estimula a produção de trabalhos qualitativos em profundidade, nos quais o pesquisador participa ativamente do processo de pesquisa e convive, por tempo determinado, com a realidade que estuda. Nos estudos selecionados para a análise no presente artigo verificou-se tal alinhamento metodológico, dado que os casos apresentavam esforço longitudinal de coleta e análise interpretativa de dados. No que se refere à contribuição aplicada, nota-se que o estudo da influência do gestor, bem como sua percepção e comportamento atuando nas decisões acerca do envolvimento e desenvolvimento organizacional internacional, em um sentido de totalidade que abrange os antecedentes, pode aproximar ainda mais os achados teóricos da realidade organizacional.

Uma limitação do presente estudo reside na utilização de apenas duas bases de dados para extrair os artigos que poderiam estar alinhados com o objetivo do estudo. Assim, recomenda-se nas próximas investigações que se utilizem outras bases de dados que não foram utilizadas na confecção deste. Outra limitação metodológica está presente na codificação dos trabalhos realizados, tendo em vista que Hoon (2013) sugere que mais de um pesquisador a realize com o intuito de ampliar a confiabilidade dos resultados. Embora apenas uma pesquisadora participou da codificação, foi realizada repetidas leituras dos trabalhos, desenvolvido a sistematização e seguido o protocolo de Hoon (2013), o que auxiliou na minimização dos possíveis vieses da análise. Próprio da metodologia empregada, outra limitação reside no fato que ao adotar estudos de caso qualitativos, os *insights* utilizados para promover uma generalização analítica reduzem a profundidade, a riqueza e a dependência contextual dos achados dos autores originais.

Para a agenda de pesquisas futuras, sugere-se que mais estudos qualitativos que abrangem o fenômeno sejam realizados, a vista que grande parte dos estudos são de cunho quantitativo.

REFERÊNCIAS

Acedo, F. J. (2003). Los factores subjetivos e institucionales en el proceso de internacionalización de las empresas.

Acedo, F. J., & Florin, J. (2006). An entrepreneurial cognition perspective on the internationalization of SMEs. *Journal of International Entrepreneurship*, 4(1), 49.

Alonso, A. (2016). The entrepreneurial role within a global firm operating in a niche market. *European Business Review*, 28(2), 118-136.

Baack, D. W., Dow, D., Parente, R., & Bacon, D. R. (2015). Confirmation bias in individual-level perceptions of psychic distance: An experimental investigation. *Journal of International Business Studies*, 46(8), 938-959.

Bonaccorsi, A. (1992). On the relationship between firm size and export intensity. *Journal of international business studies*, 23(4), 605-635.

Boso, N., Oghazi, P., Cadogan, J. W., & Story, V. (2016). Entrepreneurial and market-oriented activities, financial capital, environment turbulence, and export performance in an emerging economy.

Brustbauer, J. K., & Peters, M. (2013). Risk perception of family and non-family firm managers. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 20(1), 96-116.

Cannella, A. A., Finkelstein, S., & Hambrick, D. C. (2009). *Strategic leadership: Theory and research on executives, top management teams, and boards*. Strategic Management (Oxford U).

Claver, E., Rienda, L., & Quer, D. (2008). Family firms' risk perception: Empirical evidence on the internationalization process. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 15(3), 457-471.

Dimitratos, P., Johnson, J. E., Plakoyiannaki, E., & Young, S. (2016). SME internationalization: How does the opportunity-based international entrepreneurial culture matter?. *International Business Review*, 25(6), 1211-1222.

Eduardsen, J., & Marinova, S. (2020). Internationalisation and risk: Literature review, integrative framework and research agenda. *International Business Review*, 29(3), 101688.

Eisenhardt, K. M., & Schoonhoven, C. B. (1990). Organizational growth: Linking founding team, strategy, environment, and growth among US semiconductor ventures, 1978-1988. *Administrative science quarterly*, 504-529.

Elia, S., Larsen, M. M., & Piscitello, L. (2019). Entry mode deviation: A behavioral approach to internalization theory. *Journal of International Business Studies*, 50(8), 1359-1371.

Farmer, T. A. (1993). Testing the effect of risk attitude on auditor judgments using multiattribute utility theory. *Journal of Accounting, Auditing & Finance*, 8(1), 91-110.

Fu, J. (1993). Increased risk aversion and risky investment. *Journal of Risk and Insurance*, 494-501.

George, E., Chattopadhyay, P., Sitkin, S. B., & Barden, J. (2006). Cognitive underpinnings of institutional persistence and change: A framing perspective. *Academy of Management Review*, 31(2), 347-365.

George, G., Wiklund, J., & Zahra, S. A. (2005). Ownership and the internationalization of small firms. *Journal of management*, 31(2), 210-233.

Gençtürk, E. F., & Kotabe, M. (2001). The effect of export assistance program usage on export performance: a contingency explanation. *Journal of international marketing*, 9(2), 51-72.

Glavas, C., & Mathews, S. (2014). How international entrepreneurship characteristics influence Internet capabilities for the international business processes of the firm. *International Business Review*, 23(1), 228-245.

Gupta, A. K., & Govindarajan, V. (2002). Cultivating a global mindset. *Academy of Management Perspectives*, 16(1), 116-126.

Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of management review*, 9(2), 193-206.

Hardy, C., & Maguire, S. (2016). Organizing risk: Discourse, power, and "riskification". *Academy of Management Review*, 41(1), 80-108.

Harveston, P. D., Kedia, B. L., & Davis, P. S. (2000). Internationalization of born global and gradual globalizing firms: The impact of the manager. *Advances in Competitiveness Research*, 8(1), 92-92.

Herrmann, P., & Datta, D. K. (2006). CEO experiences: Effects on the choice of FDI entry mode. *Journal of Management Studies*, 43(4), 755-778.

Hoon, C. (2013). Meta-synthesis of qualitative case studies: An approach to theory building. *Organizational Research Methods*, 16(4), 522-556.

Janney, J. J., & Dess, G. G. (2006). The risk concept for entrepreneurs reconsidered: New challenges to the conventional wisdom. *Journal of Business Venturing*, 21(3), 385-400.

Katsikeas, C. S. (1994). Export competitive advantages: the relevance of firm characteristics. *International Marketing Review*, 11(3), 33-53.

Kraus, S., Ambos, T. C., Eggers, F., & Cesinger, B. (2015). Distance and perceptions of risk in internationalization decisions. *Journal of Business Research*, 68(7), 1501-1505.

Kubíčková, L., & Toullová, M. (2013). Risk factors in the internationalization process of SMEs. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 61(7), 2385-2392.

Kyvik, O., Saris, W., Bonet, E., & Felício, J. A. (2013). The internationalization of small firms: The relationship between the global mindset and firms' internationalization behavior. *Journal of International Entrepreneurship*, 11(2), 172-195.

Lewin, A. Y., & Stephens, C. U. (1994). CEO attitudes as determinants of organization design: An integrated model. *Organization Studies*, 15(2), 183-212.

Liesch, P. W., Welch, L. S., & Buckley, P. J. (2014). Risk and uncertainty in internationalisation and international entrepreneurship studies. In *The Multinational Enterprise and the Emergence of the Global Factory* (pp. 52-77). Palgrave Macmillan, London.

Luo, Y. (2020). Adaptive learning in international business. *Journal of International Business Studies*, 1-21.

Maccari, E. A., Alonso, C. M. A., Tanaka, T. H., & da Quinta Junior, A. M. (2010). The internationalization process of the sales operations of the products of a sanitary ware industry. *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies*, 2(2), 162-185.

MacCrimmon, K. R., & Wehrung, D. A. (1990). Characteristics of risk taking executives. *Management science*, 36(4), 422-435.

March, J. G., & Shapira, Z. (1987). Managerial perspectives on risk and risk taking. *Management science*, 33(11), 1404-1418.

Müllner, J. (2016). From uncertainty to risk—a risk management framework for market entry. *Journal of World Business*, 51(5), 800-814.

Papadakis, V. M., & Barwise, P. (2002). How much do CEOs and top managers matter in strategic decision-making?. *British Journal of Management*, 13(1), 83-95.

Petrakis, P. (2006). Entrepreneurial time commitment and risk. *Journal of Business and Economics Research*, 4(6).

Rao, A. R., & Monroe, K. B. (1988). The moderating effect of prior knowledge on cue utilization in product evaluations. *Journal of consumer research*, 15(2), 253-264.

Rosolen, T., Tiscoski, G. P., & Comini, G. M. (2014). Empreendedorismo social e negócios sociais: Um estudo bibliométrico da produção nacional e internacional. *Revista Interdisciplinar de gestão social*, 3(1).

Ren, M. (2016). How much do CEOs influence risk attitudes in a firm's internationalization? Exploring chinese mining SOEs and NSOEs. *CORPORATE OWNERSHIP & CONTROL*, 23.

Ribeiro, H. C. M. (2014). Produção acadêmica do periódico Internext de 2006 a 2013. *Revista Eletrônica de Negócios Internacionais*, 9(3), 95-118.

Silva-Junior, S. D., & Luciano, E. M. (2016). Prospect Theory and the Risks Involved in Decision-Making: Content Analysis in ProQuest Articles. *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies*, 8(1), 60-89.

Sjöberg, L. (2020). Explaining risk perception: an empirical evaluation of cultural theory. *Risk Management: Volume I: Theories, Cases, Policies and Politics*, 2(2), 127.

Stoian, M. C., & Rialp-Criado, A. (2010). Analyzing export behavior through managerial characteristics and perceptions: A multiple case-based research. *Journal of Global Marketing*, 23(4), 333-348.

Toulová, M., Votoupalová, M., & Kubíčková, L. (2014). The Perception of Risk Factors in the Internationalization Process by Small and Medium-sized Enterprises. In *5 th Central European Conference in Regional Science–CERS*.